



---

# *Opinioni*

---

## **KM, Knowledge Management - 1/3**

---

**Domenico Bogliolo**

Università degli studi di Roma "La Sapienza"

---

*"Knowledge is power", Francis Bacon, 1597*

*"Knowledge sharing is power", David Skyrme, 1997*

Sommario:

KM 1/3:

[La conoscenza come "risorsa"](#)

[La conoscenza come "prodotto"](#)

[Il capitale intellettuale](#)

[Il manager "ibrido"](#)

KM [2/3](#)

KM [3/3](#)

[Aggiunta](#)

### **La conoscenza come "risorsa"**

Laurence Prusak [\[1\]](#) scrive che circa 50 anni fa gli Stati Uniti controllavano il 53% del prodotto nazionale lordo mondiale, e che oggi non ne controllano che il 17%. Ciò significherebbe soprattutto che c'è, globalmente, un numero crescente di concorrenti per un margine di profitto sempre minore e questo è, ci risulta, ancora in pieno accordo con i dettami dell'economia politica classica. In conseguenza di ciò, però - e questa è la novità nel settore - i manager si sarebbero convinti sempre di più a considerare il KM come una delle loro più preziose (e "nuove") risorse strategiche.

Grossi investimenti in hardware e in software, si argomenta, infatti, possono conseguire, al massimo, trasferimenti ottimali d'informazione all'interno e all'esterno di qualunque azienda, ma ciò che farebbe la differenza (e dunque la diversa collocazione nella gerarchia della concorrenza) sarebbero le abilità

proprie dei singoli appartenenti all'azienda, che sarebbe saggio compito dell'azienda stessa far diventare una risorsa globale di esclusiva proprietà dell'impresa.

Rebecca O. Barclay e Philip C. Murray [2] espongono, in *KM Metazine*, la drammaticità e l'urgenza dei cambiamenti che le aziende sono state chiamate recentemente a operare, nel momento in cui si sono accorte che, affascinate, e anche confuse, dalla proliferazione dell'hardware e del software disponibili su ogni scrivania, hanno gradatamente perduto di vista la vera funzione dell'innovazione tecnologica, che è sempre rimasta quella di migliorare il rendimento globale degli individui inseriti nell'organizzazione e, attraverso ciò, aumentare la competitività globale dell'impresa.

Il fatto è, ricordano i due Autori, che i calcolatori non sono più soltanto "strumenti" o "soluzioni" che applichiamo a specifiche esigenze d'impresa: **i calcolatori** (e, aggiungerei, la Rete [3]) **sono diventati l'ambiente nel quale** lavoriamo, tanto è vero che usiamo i calcolatori per produrre così tanta informazione che l'accesso all'informazione non è più un problema aziendale: il vero problema, semmai, è quello della *qualità* di questa informazione, e della *rapidità* con la quale possiamo reperirla quando ci serve. L'abitudine a vedere la conoscenza di un'organizzazione incorporata in documenti di vario genere ha fatto perdere di vista il fatto che *la natura dei documenti è cambiata*: non più documenti definitivi, ma palinsesti da modificare all'occorrenza; non più archivî statici ma basi di dati dinamiche; Intranet e l'ipertesto come strumenti-base di comunicazione. Interattività, insomma. Ne risultano alcune parole d'ordine sintetiche, che illustrano benissimo la dinamicità della situazione:

- "le parole non sono nostre amiche";
- "non c'è bisogno di altri documenti: servono maggiori risposte";
- "non abbiamo bisogno di altri 'scrittori': servono maggiori professionisti di KM".

Un **buon utilizzo della Rete** può costituire uno strumento di risposta: che fate, chiedono virtualmente ai lettori, se avete un problema immediato? Visitate centinaia di siti Web intasando la banda e i principali motori di ricerca, o ponete la questione a un NewsGroup?

In questa situazione, continuano gli Autori, è la realtà aziendale globale che è mutata profondamente, anche se il problema è ancora sottostimato. Ironicamente, sostengono, l'informazione, da sempre considerata un *sottoprodotto* delle attività aziendali, è diventata il vero *fondamento* dell'organizzazione. Anche l'organizzazione è cambiata: da una situazione statica permanente nel tempo, si è passati all'esigenza di una sua continua ri-definizione. Va da sé, concludono, che la prima cosa che un'organizzazione deve fare è mettere a fuoco che **l'informazione è l'unica fonte persistente di valore**. La conoscenza è l'organizzazione infrastrutturale, è la costante organizzativa.

## La conoscenza come "prodotto"

Nella rassegna di definizioni che Brian D. (Bo) Newman [4] ha estratto da *The Knowledge Management forum*, emerge come il KM non sia facile da definire in termini di pura economia aziendale, pertinendo di più a capacità individuali, di derivazione, tutto sommato, artigianale, che non a capacità oggettive suscettibili d'essere totalmente indotte dai programmi educativi finanziati dall'impresa industriale.

Questa sistematizzazione e razionalizzazione della scoperta dell'acqua calda impegna, oggi, nel mondo, molti miliardi di dollari nel tentativo di governare, da parte dell'azienda e a proprio profitto, l'acquisizione, prima, delle conoscenze e il loro trasferimento, poi, ai diversi livelli di competenze e responsabilità gestionali su e giù e lateralmente lungo la scala gerarchica dell'impresa. Si è naturalmente subito creato un business del KM, favorito dalla diffusione e dall'uso della Rete come risorsa e come mercato. Ditte come la Linkages [5] offrono i propri servizi ai singoli manager e alle aziende per creare un ambiente di apprendimento diffuso che integri le competenze e la cultura delle organizzazioni aziendali con le nuove tecnologie, in modo da consentire che **la conoscenza possa divenire ricchezza** dell'impresa.

Nel passato, argomenta la Linkages, la conoscenza era scarsa e altamente protetta. L'informazione era filtrata dall'alto attraverso l'imbuto della struttura organizzativa ed era relativamente poca l'informazione che colava verso il basso. Molte aziende focalizzavano la loro attenzione sulla produzione materiale di prodotti tangibili. Adesso, invece, **la conoscenza è il prodotto** per la maggior parte delle aziende che destinano risorse crescenti più per l'acquisizione di *menti* che non di *braccia*. (È la recente "caccia al filosofo" - o al matematico - oggi praticata da molte aziende che nel passato assumevano soprattutto ingegneri per i livelli direttivi intermedi...). Così, sostiene ancora la Linkages, la conoscenza viene sempre più vista come una ricchezza aziendale vera e propria, e compito delle organizzazioni diventa sempre di più il creare modi sistematici e razionali per identificare e convertire le esperienze, le specialità e le abilità individuali in risorse dell'organizzazione stessa. In questa strategia, un ruolo fondamentale spetta all'*integrazione della tecnologia nella cultura organizzativa d'impresa*, affinché la conoscenza sia resa ampiamente accessibile e utilizzabile.

Problema fondamentale del KM è ovviamente, a questo punto, la natura stessa della conoscenza che, essendo una *qualità* implicita nella persona, non è immediatamente descrivibile con modalità oggettive e dunque non è automaticamente trasferibile. Inoltre, essa appartiene allo *spazio locale*, risiede in questa o in quella piega o sacca dell'organizzazione perché nasce e si sviluppa nei rapporti e nelle relazioni che i singoli intrattengono tra loro e con i clienti (e utenti) nel corso e in occasione del loro particolare lavoro. Compito dei nuovi manager è, allora, di rendere visibile e dunque apprezzabile e dunque disseminabile la conoscenza, e riuscire così a determinare oggettivamente, in ultima analisi, "che cosa fa" di un venditore "un bravo venditore". Ancora Prusak sostiene che alla IBM è sempre meno raro vedere un impiegato che - a causa e in occasione del suo lavoro - legge un libro o un giornale durante le ore d'ufficio, senza per questo essere criticato perché "non sta lavorando"...

Karl E. Sveiby [6] ha tentato di contribuire a sistematizzare la situazione, tracciando una meta-definizione pragmatica del KM, secondo la quale, al livello del **governo dell'informazione**, ricercatori e addetti nel settore sono, soprattutto, esperti in informatica e/o scienze dell'informazione, e sono coinvolti nella costruzione di sistemi di gestione dell'informazione, intelligenza artificiale, re-ingegnerizzazione, risorse di gruppo, eccetera. Per costoro *la conoscenza è un oggetto* che può essere identificato e operato all'interno di sistemi informativi. Questo settore appare del tutto nuovo e in rapida crescita, anche sollecitato, in ciò, dagli sviluppi della tecnologia dell'informazione.

Al livello del **governo del personale**, invece, Sveiby sostiene che ricercatori e addetti nel settore sono, soprattutto, filosofi, psicologi, sociologi, o comuni manager o uomini d'affari, coinvolti soprattutto nell'assetare, cambiare e migliorare i comportamenti e le abilità umane individuali. Per



costoro *la conoscenza è un processo*, cioè un insieme complesso di abilità, conoscenze, eccetera, in costante cambiamento. Se tradizionalmente addetti, come individui, nell'apprendimento e della gestione di queste competenze, si tratta preferibilmente di psicologi; se, invece, inseriti a un livello organizzativo, sono soprattutto filosofi, sociologi o teorici dell'organizzazione. Questo settore, secondo Sveiby, è molto "antico", e la velocità della sua crescita è piuttosto ridotta.

Tutto il discorso può essere esemplificato - e semplificato - nella seguente tabella:

### Knowledge Management

Livello	Conoscenza = Oggetto	Conoscenza = Processo
dell'Organizzazione	"Re-ingegnerizzazione"	"Teorici dell'organizzazione"
dell'Individuo	"Specialisti in AI"	"Psicologi"

Se la conoscenza è essenzialmente informazione che è stata compresa, interpretata e validata attraverso la pratica delle attività individuali e aziendali, è ovvio, sostiene Peter A. C. Smith [7], che non possa essere razionalmente sistematizzata (nella sua produzione così come nei suoi risultati) al di fuori di un convincente **sistema di gestione sistemica della conoscenza** (SKM), inteso come quell'insieme di processi, strumenti e infrastrutture mediante le quali un'organizzazione migliora, mantiene e sfrutta tutti quegli elementi caratteristici della sua base di conoscenza (e cioè la ricchezza finanziaria, tangibile e intangibile) che ritiene essere rilevanti per i propri fini.

### Il capitale intellettuale

La principale (nel senso di rilevante per il KM) ricchezza intangibile dell'organizzazione è il capitale umano che, insieme con il capitale strutturale e quello relativo alla clientela, costituisce la struttura, o il *sistema capitale* dell'impresa. Il suo difetto altrettanto principale consiste nel fatto che esso, secondo la definizione di Johan e Goran Ross, Leif Edvinsson e Nicola C. Dragonetti [8], è, più che altro, una sorta di linguaggio che serve per pensare, parlare e fare "qualcosa" in relazione ai futuri guadagni dell'azienda. Insomma, nulla di direttamente conoscibile né, tanto meno, di razionalmente governabile.

Come giustamente, allora, (visto lo stato delle cose) puntualizza Debra M. Amidon [9], ad ogni costo "l'incommensurabile dev'essere misurato" perchè, secondo il principio che "what gets measured gets managed", ciò che non è misurabile è considerato senza valore, mentre i tradizionali meccanismi di contabilità finanziaria falliscono sistematicamente nel calcolare o calibrare proprio la (nuova) risorsa più importante di un'azienda, la sua **capacità intellettuale**. Invece di trattare i dipendenti come "passività" o come "spese", bisognerebbe calcolarli come parte della ricchezza aziendale (marche, marchi, brevetti, rapporti con la clientela e, naturalmente, conoscenza), e convertire le previsioni di bilancio nel senso di giustificare gli investimenti strategici necessari nelle nuove forme di capitale umano e di capitale sociale (sostanzialmente, l'interattività) dell'azienda.

Un documento della nuova serie di *Management Insights*[10] (servizio di briefing della David Skyrme

Associates), presenta una rassegna di diversi metodi (messi a punto da diverse aziende e società di servizi) di soluzione del problema. Ciò che interessa a noi, di tutto questo, è il metodo che si può estrapolare dall'analisi dei diversi tentativi (necessariamente approssimativi - chissà se qualcuno ha mai pensato di ricorrere ai fuzzy sets) di soluzione. La prima regola universale è, ovviamente, quella di costruirsi dei buoni, nuovi modelli *mentali* prima di sviluppare nuovi modelli gestionali. Il resto viene da sé:

- comprendere il ruolo della conoscenza e la natura del capitale intellettuale;
- creare un linguaggio comune da diffondere ampiamente all'interno dell'azienda;
- identificare gli indicatori corretti e appropriati, magari distinguendo le componenti del **capitale umano** (ciò che sta nella mente delle persone: conoscenza, competenze, esperienza, know-how, eccetera) dal **capitale strutturale** (ciò che gli impiegati lasciano all'azienda quando tornano a casa dopo il lavoro: processi, sistemi informativi, basi di dati, eccetera) e dal **capitale in clientela** (rapporti con i clienti, marche, marchi, brevetti, eccetera);
- sviluppare un modello bilanciato di misurazione che integri questi indicatori;
- introdurre sistemi di misura su tutto, anche sui processi di decisione;
- rivolgersi a consulenti esterni per evitare la soggettività dei giudizi finali!

Tutto si riduce, in sostanza, a trasformare i capitali intangibili (come quella intellettuale) in beni e servizi per i quali la gente sarebbe disposta a pagare, inventando un modo per la valutazione di qualunque *valore aggiunto* ai dati e all'informazione. Qual è il valore globale di una biblioteca universitaria ben diretta, per esempio? Oppure: quanto *rende*, globalmente, un centro di documentazione del terzo settore?

## Il manager "ibrido"

Per compiti del genere non sono più utilizzabili i manager tradizionali, esposti ai rischi della burocratizzazione o, all'altro estremo, dell'impossibilità assoluta del controllo. È chiaro, nota Karl M. Wiig [11], che, storicamente, la conoscenza è stata sempre governata, seppur in modo, al più, implicito. Adesso, però, c'è bisogno di strumenti più razionali ed espliciti. C'è quindi necessità, prosegue, di una nuova disciplina gestionale e della preparazione accurata di quadri formati da professionisti della conoscenza che dispongano di un *mélange* di capacità finora mai viste. Dove trovarli?

Edmond H. Weiss [12], commentando un articolo di Thomas H. Davenport [13] sulla necessità di prevedere, nelle aziende, la figura professionale del Chief Knowledge Officer (CKO), lamenta che un tale individuo, correntemente, non esista: una specie di analista di sistemi educato nelle scienze umane, tanto potentemente perfetto potenziale professionista di KM che, probabilmente, quel lavoro non rivestirebbe nessun interesse per lui!

È da tempo (1989!), tuttavia, che le maggiori aziende sono alla caccia di un manager che assuma in sé le caratteristiche desiderate da Davenport. Per questa nuova razza è stato coniato il termine di "colletto d'oro" (gold collar) e di "hybrid manager" [14]. Un "ibrido", definisce la David Skyrme Associates [15], è una persona dotata di forti capacità tecniche e di adeguate conoscenze imprenditoriali o, viceversa, dotata di capacità tecniche tali da consentirle di lavorare in settori di linea, ma capace di

sviluppare e realizzare applicazioni di staff tipiche delle tecnologie dell'informazione.

Insomma, un documentalista...

continua, KM 2/3

Note [ultima verifica degli indirizzi: 15 marzo 1999]:

[1] *Knowledge Management in a competitive world*,  
<http://www.ibm.com/services/articles/compworld.html>

[2] *It's all in your head. The new common sense of 21st century business productivity*,  
<http://www.ktic.com/topic6/KMHEAD.HTM#e102000.1>

[3] "The Network is the Computer" è la parola d'ordine strategica della Sun Microsystems nella sua battaglia contro la MicroSoft (Java contro Win98) per il dominio del mercato

[4] *What is Knowledge Management*, [http://www.3-cities.com/~Ebonewman/what\\_is.htm](http://www.3-cities.com/~Ebonewman/what_is.htm)

[5] <http://www.linkages.com>

[6] *What is Knowledge Management?*, <http://www2.eis.net.au/~karlerik/KnowledgeManagement.html>

[7] "Systemic Knowledge Management: managing organizational assets for competitive advantage",  
in: *Journal of Systemic Knowledge Management*, Aprile 1998

<http://www.mcb.co.uk/journals/knowledge/issue1/article8.htm>

[8] *Intellectual Capital: navigation in the new business landscape*, Macmillan Business, 1997, 143 p.,  
recensito sul *Journal of Systemic Knowledge Management*, Febbraio 1998, da Bruce Lloyd,

<http://www.mcb.co.uk/journals/knowledge/issue1/article6.htm>

[9] *The momentum of Knowledge Management*,  
<http://www.entovation.com/momentum/momentum.htm>

[10] <http://skyrme.com/insights/24kmeas.htm#Malone>

[11] *On the management of knowledge*, citato da Brian D. Newmann in: *What is Knowledge Management*, [http://www.3-cities.com/~Ebonewman/what\\_is.htm](http://www.3-cities.com/~Ebonewman/what_is.htm)

[12] citato da Rebecca O. Barclay, *Been there. Done that. Got the t-shirt*,  
[http://www.ktic.com/topic6/12\\_DAV.HTM#e102210](http://www.ktic.com/topic6/12_DAV.HTM#e102210)

[13] "Knowledge Roles: the CKO and beyond", in: *CIO*, Aprile 1996

[14]

1. M. J. Earl, D. J. Skyrme, "Hybrid Managers: what should you do", in: *Computer Bulletin*, Maggio 1990, p. 19-21
2. M. J. Earl, D. J. Skyrme, "Hybrid Managers: what do we know about them?", in *Journal of Information Systems*, v. 1, n. 2, 1992, p. 169-187
3. D. J. Skyrme, "The Hybrid Manager", in: *Information Management: the organizational dimension*, ed. by Michael Earl, Oxford University Press, New York, 1996, Cap. 22

[15] *The Hybrid Manager*, <http://skyrme.com/insights/6hybrid.htm>

Created 1998-05-25; Last modified 1999-03-15 - © [Domenico Bogliolo](http://www.aidainformazioni.it/pub/km1.html)